

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

PAULO HENRIQUE RESENDES CICHELLA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO FOCADO NAS AÇÕES
PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA NOVA LOJA DE UM SUPERMERCADO
LOCALIZADO EM CRICIÚMA-SC**

**CRICIÚMA
2016**

PAULO HENRIQUE RESENDES CICHELLA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO FOCADO NAS AÇÕES
PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA NOVA LOJA DE UM SUPERMERCADO
LOCALIZADO EM CRICIÚMA-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC
apresentado para a obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis da
Universidade do Extremo Sul Catarinense.

**CRICIÚMA
2016**

PAULO HENRIQUE RESENDES CICHELLA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO FOCADO NAS AÇÕES PARA
IMPLANTAÇÃO DE UMA NOVA LOJA DE UM SUPERMERCADO LOCALIZADO
EM CRICIÚMA-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC
apresentado para a obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis da
Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 13 de junho de 2016

BANCA EXAMINADORA

Prof. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach - *Esp.* Orientador

Prof. Realdo de Oliveira da Silva - *Esp.* Examinador

DEDICATÓRIA

A minha família, que são as pessoas mais importantes e especiais da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar força, proteção e fé em todos os momentos desta trajetória.

Aos meus pais Edson Cichella e Eliete Resendes Cichella e minha irmã Lara Resendes Cichella, que não mediram esforços e incentivos para a conclusão do curso.

Ao meu tio Edilson Cichella, proprietário do mercado em estudo, que me auxiliou com todas as informações necessárias para o sucesso deste trabalho.

Ao meu professor orientador Luiz Henrique Tiburcio Daufembach, que não mediu esforços e competência para me auxiliar.

E finalmente, a todos que participaram de forma direta ou indireta na conclusão da minha graduação.

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Análise SWOT do supermercado em estudo. | 39 |
| Tabela 2: Objetivos Estratégicos..... | 40 |
| Tabela 3: Estratégias do setor financeiro. | 41 |
| Tabela 4:Estratégias Financeiro..... | 41 |
| Tabela 5:Estratégia Marketing..... | 42 |
| Tabela 6:Estratégia Loja. | 42 |
| Tabela 7:Estratégia investimento. | 43 |
| Tabela 8: Plano de ação para construção do estacionamento coberto..... | 44 |
| Tabela 9: Plano de ação para a abertura de uma filial. | 45 |
| Tabela 10: Controle das estratégias pelo <i>Balanced Scorecard</i> | 50 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Tipos de planejamento. | 15 |
| Figura 2: Níveis de planejamento em uma organização | 16 |
| Figura 3: Processo de planejamento estratégico. | 19 |
| Figura 4: Processo de Gestão. | 21 |
| Figura 5: Fluxograma de planejamento estratégico. | 24 |
| Figura 6: Modelo análise SWOT. | 26 |
| Figura 7: BCS como sistema gerencial. | 30 |
| Figura 8: Organograma do Supermercado em estudo. | 36 |

RESUMO

CICHELLA, Paulo Henrique Resendes. **Planejamento estratégico: Um estudo focado nas ações para implantação de uma nova loja de um supermercado localizado em Criciúma–SC**. 2016. 59 p. Orientador: Luiz Henrique Tiburcio Daufembach. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O planejamento estratégico é uma ferramenta muito utilizada em diversas empresas, pois, além de auxiliar na execução das atividades estratégicas, traz informações importantes acerca dos objetivos da organização e quando associado ao uso do *Balanced Scorecard*, torna-se um instrumento de controle das estratégias por meio de metas e indicadores. O principal objetivo deste estudo, consiste em identificar as ações para implementação de uma nova loja de um supermercado localizado em Criciúma–SC, utilizando o planejamento estratégico como ferramenta para sua execução. Sendo assim, para que o objetivo proposto fosse alcançado primeiramente foi levantada a fundamentação teórica para salientar os assuntos tratados neste trabalho. Após concluída esta etapa, foram identificados os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho. Para nortear as ações do Planejamento Estratégico, foram analisados os principais pontos fortes, fracos, oportunidade e ameaças por meio da utilização da matriz SWOT. Para definir os objetivos estratégicos da organização, os mesmos foram separados por áreas, sendo elas: Financeiro, Comercial, Marketing, Loja e Investimentos. O plano de ação elaborado foi focado para implantação de uma nova loja, sendo definidas as metas e indicadores para controlar o alcance desse objetivo. Por fim, depois de elaborados todos estes processos, é inegável concluir que o planejamento estratégico permitirá uma eficiente gestão dos objetivos da empresa.

Palavras chaves: Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, Metas, Ações, Controle das Estratégias.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA | 11 |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA | 12 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 12 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 12 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 13 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 14 |
| 2.2 PLANEJAMENTO | 14 |
| 2.2.1 Planejamento de nível estratégico | 16 |
| 2.2.2 Planejamento de nível operacional | 20 |
| 2.2.3 Planejamento de nível tático | 20 |
| 2.2.3.1 O processo de planejamento estratégico | 20 |
| 2.3 COMPONENTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 22 |
| 2.3.1 FLUXO DAS ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO | 24 |
| 2.4 ANÁLISE DO AMBIENTE | 24 |
| 2.4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO – OPORTUNIDADES E AMEAÇAS | 25 |
| 2.4.3 MATRIZ SWOT | 25 |
| 2.5.1 OBJETIVOS | 27 |
| 2.5.2 ESTRATÉGIA | 27 |
| 2.5.3 META | 28 |
| 2.5.4 MISSÃO | 29 |
| 2.5.5 VISÃO | 29 |
| 2.5.6 VALORES | 29 |
| 2.5.7 PLANO DE AÇÃO | 29 |
| 2.6 CONTROLE DAS ESTRATÉGIAS BASEADAS NO BSC | 30 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 32 |
| 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO | 32 |
| 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS | 32 |
| 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 34 |
| 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA | 34 |
| 4.1.1 PRODUTOS | 34 |
| 4.1.2 MERCADO DE ATUAÇÃO | 34 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| 4.1.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | 35 |
| 4.2.1 MISSÃO | 37 |
| 4.2.2 VISÃO | 37 |
| 4.2.3 VALORES | 37 |
| 4.2.4 ANÁLISE SWOT | 38 |
| 4.2.6 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS | 40 |
| 4.3 PLANO DE AÇÃO | 43 |
| 4.3.7 CONTROLE DAS ESTRATÉGIAS | 49 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 52 |
| REFERÊNCIAS..... | 55 |

1 INTRODUÇÃO

Este tem como objetivo delinear argumentos para o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso que envolve o planejamento estratégico de um supermercado de médio porte localizado em Criciúma, SC.

O planejamento estratégico é um processo participativo, dinâmico e contínuo que tem por objetivo determinar ações em termos de objetivos e estratégias para a organização. Por meio deste instrumento, a entidade determina sua atuação em longo prazo e as formas para se chegar ao cenário e resultados que busca alcançar.

As empresas que utilizam o planejamento estratégico possuem uma grande vantagem competitiva sobre seus concorrentes, pois o planejamento estratégico é fonte de importantes informações.

A empresa que será alvo do estudo atua a 22 anos no setor supermercadista e não possui um planejamento estratégico definido, neste sentido a aplicação desta estratégia trará benefícios para a mesma, pois assim, auxiliará em sua tomada de decisões.

Sendo assim, este estudo insere-se na área de Contabilidade Gerencial, tendo como tema a atividade de planejamento e da ferramenta de planejamento estratégico. O foco é direcionado a uma organização que atua no setor supermercadista de Criciúma, SC. Com o mesmo, busca-se formular um planejamento estratégico para a organização, que intenciona expandir suas atividades, na forma de abertura de uma filial na Região Carbonífera.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Segundo Cervo, Berbian e Da Silva (2007), “O problema é intrinsecamente uma dificuldade, para que se deve encontrar uma solução. O mesmo deve ser de forma interrogativa, clara, precisa e objetiva para que a solução seja viável”.

A empresa objeto deste estudo atua no mercado há mais de duas décadas, possui a intenção de expandir sua atuação na forma de abertura de uma filial na Região Carbonífera. Porém, não dispõe de metas traçadas, nem diretrizes de ações de médio e longo prazo, ou seja, não possui plano de ação para conduzir

suas ações para o futuro empreendimento.

As empresas estão atentas aos diversos aspectos do ambiente de sua atuação, tais como econômico, social, político e mercadológico e somente as que possuem planejamento estarão mais aptas a atuarem com maiores chances de êxito.

Conforme Chiavenato (2005, p. 127): “Planejar consiste em estimular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação e os meios adequados para atingi-los”.

Dentro da ótica da atividade de planejar, segundo Las Casas (2007), o planejamento estratégico refere-se a um processo no quais são estruturadas e descritas às opções e estratégias para viabilizar a implantação de um empreendimento ou conduzir uma organização já existente. É uma rota que deve ser seguida para atingir os objetivos e metas determinados.

Diante da grande instabilidade da economia atual do país o planejamento é um meio de conduzir a atuação de uma organização, prevenindo qualquer dificuldade ou imprevisto que venha acontecer.

Neste sentido torna-se importante para a empresa em estudo a aplicação de um planejamento estratégico, onde formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as ações e recursos necessárias para implementação de um planejamento estratégico com foco na construção de uma nova loja para a empresa em estudo?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as ações necessárias para a implementação de uma nova loja para o supermercado de médio porte localizado em Criciúma – SC, utilizando o planejamento estratégico como ferramenta de execução.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Coletar e analisar os dados da instituição em estudo;
- Diagnosticar os objetivos estratégicos da instituição;

- Propor um planejamento estratégico adequado para a empresa, um painel de indicadores para controle das metas com foco contemplando ações para expansão por meio do *Balanced Scorecard*.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se por sua relevância, e pelo fato de que o plano de expansão é um processo que compreende uma análise da situação, a definição de objetivos, a formulação de estratégias para alcançar os objetivos pretendidos pela empresa. Com isso, será desenvolvido planos de ação que indicam como será implementado as metas visadas. Em outras palavras, o planejamento analisa onde a empresa se encontra em relação ao futuro que deseja, apontando o que deve e como vai fazer para chegar lá.

Acredita-se que o trabalho é exequível pois o tema em questão possui farto material bibliográfico, tais como livros, artigos científicos, teses, dissertações, entre outros, atuais e tradicionais, o que facilita a exploração teórica e prática do assunto, com exemplos já implementados em outras organizações.

Do ponto de vista da oportunidade, justifica-se o estudo tendo em vista ser uma demanda da própria organização, que intenciona ampliar sua atuação, mas que não possui planejamento estruturado. Além disso, o acadêmico e autor deste trabalho apresenta uma vivência no quadro funcional da empresa, o que lhe favorece o conhecimento das rotinas, processos e outros dados da mesma, além de possuir acesso facilitado a dados e informações que irão compor o estudo, sendo de interesse da empresa a execução desse projeto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se os aportes que fundamentam teoricamente o estudo, com temas principalmente sobre planejamento estratégico.

2.2 PLANEJAMENTO

O planejamento trata-se do primeiro passo a ser dado no momento em que algo precisa ser executado. Antes de tudo o que se pensa em fazer um dia, precisa-se, essencialmente, planejar (CHIAVENATO, 2005).

É um processo metódico que é projetado com a missão de alcançar um objetivo. Em termos mais simples, o planejamento envolve o desenvolvimento de um plano que permitirá chegar à conclusão ou obtenção de objetivos de uma determinada ação. É por meio de planejamento que uma pessoa, empresa, grupo, entre outros estabelecem as diferentes etapas e ações que devem percorrer para atingir a mesma meta (REZENDE, 2012).

Maximiano (2007, p. 175) destaca que o conceito de planejamento é: “[...] a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro”.

Em outras palavras, o planejamento é um método para executar diretamente os planos, que serão realizados e supervisionados em termos de ação (AIDAR, 2015).

Mintzberg (2004, 258 p.) afirma: “O planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, tomando o primeiro passo que leva à implementação”.

Fischmann e Almeida (2009) definem planejamento:

Uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que uma organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Sendo assim, o planejamento é de grande importância para as organizações, este impulsiona a empresa na direção correta auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e

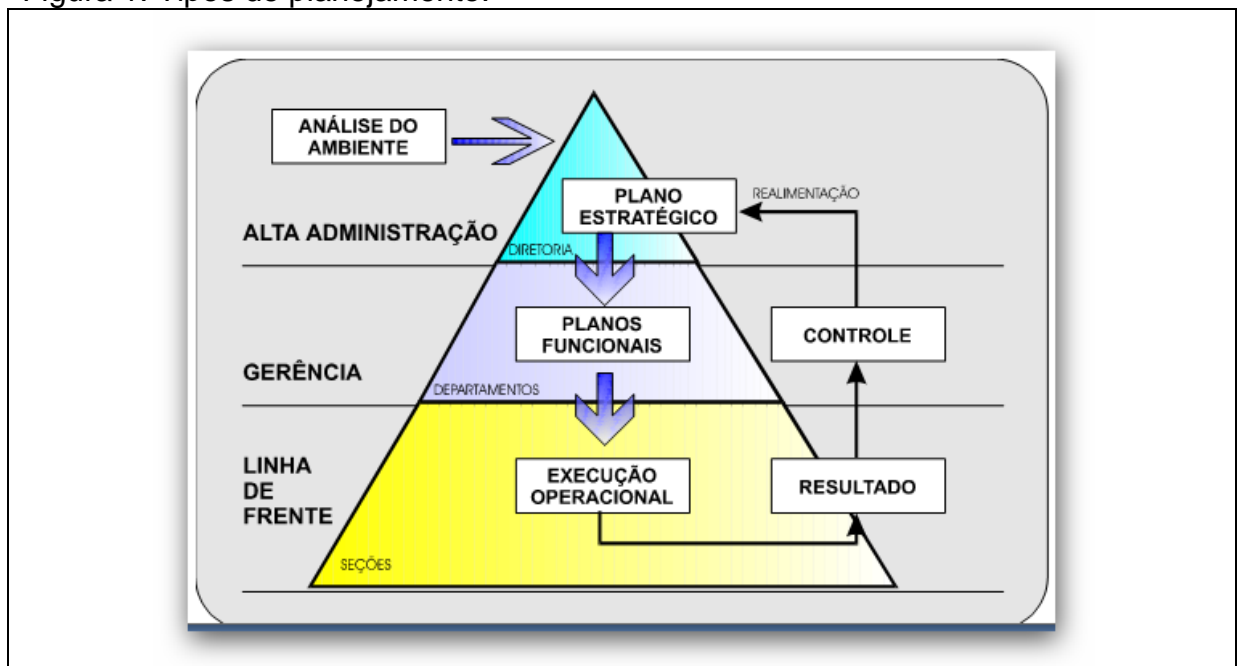
melhorias (FNQ, 2014).

Andion e Fava (2002, p. 27) consideram o planejamento de forma que:

É um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. Objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

Para que o planejamento traga benefícios para as organizações, é importante executá-lo com precisão. A Figura 1 demonstra em uma visão geral a aplicabilidade dos tipos de planejamento (FERREIRA, 2011).

Figura 1: Tipos de planejamento.



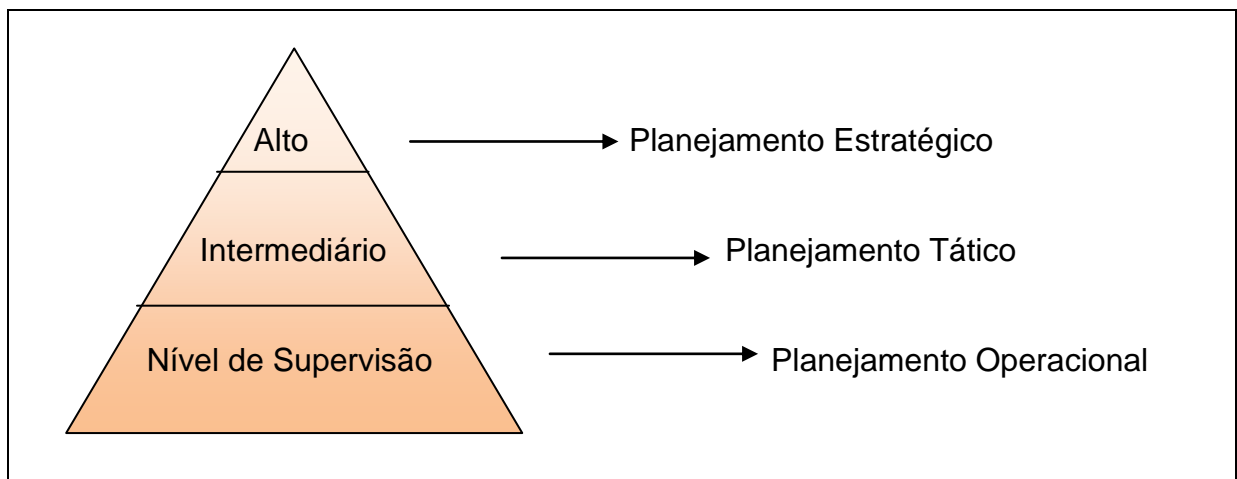
Fonte: (Ferreira, 2011)

O planejamento pode ser realizado em uma duração variável, ou seja, pode ser curto ou ter um longo tempo até que o objetivo é alcançado. Esta ferramenta fornece várias fases em que devem ser tomadas decisões. Também envolve questões como os recursos disponíveis e o impacto de situações externas que influenciam claramente o desenvolvimento e o resultado final do objetivo visado (KICH, 2011).

Portanto, a necessidade de planejar surge como forma de identificar, correlacionar, analisar e avaliar todas as variáveis envolvidas nos processos decisórios, a fim de possibilitar um desenvolvimento contínuo dos empreendimentos humanos, de maneira rápida e acessível a todos, com o mínimo de esforço (REZENDE, 2012).

Dentro deste contexto, sobre a definição e importância do planejamento, pode-se afirmar que na Administração, existem três níveis básicos de planejamento, conforme se verifica na Figura 2.

Figura 2: Níveis de planejamento em uma organização



Fonte: (REZENDE, 2012)

Sobre estes níveis de planejamento, discorre-se nos itens a seguir.

2.2.1 Planejamento de nível estratégico

A palavra estratégia pode ser conceituada como a forma de pôr em prática os caminhos estabelecidos, as ações para alcançar os objetivos e metas desejadas. A estratégia teve sua maior divulgação a partir da sua aplicação nas operações militares. Fernandes (2005, p. 5) enfatiza que “o estudo de estratégias empresariais é fundamentado historicamente nos conceitos militares sobre como vencer os inimigos”. Dando sequência, o autor acrescenta que essas “definições foram, após a Segunda Guerra, incorporadas aos métodos de gestão, quando se tratava de estratégias para vencer na batalha por mercado” (FERNANDES, 2005, p. 5).

Sobre a palavra estratégia, Siqueira (2005) afirma que se trata de um termo que tornou-se popular em Administração, principalmente a partir dos anos de

1960. No que se refere à estratégia empresarial, ela deve especificar: o que deve ser realizado, quais os setores econômicos ou quais os produtos/mercados devem ser focos de atenção, que tipo e quantidade de recursos devem ser alocados, e quais as atividades devem ser executadas visando aproveitar as oportunidades, bem como enfrentar as ameaças e obter vantagem competitiva.

Segundo Certo e Peter (2003, p. 150), “estratégia é definida como um plano amplo e geral desenvolvido para atingir objetivos de longo prazo. Ela dá ampla direção à organização”.

Dentro deste contexto, o planejamento estratégico pode ser entendido como um sistema de gestão que transfere a ênfase em objetivos (o que alcançar) para a estratégia (o que fazer) (AIDAR, 2015).

Um plano estratégico é um conjunto de ações programadas para se alcançar um alvo a prazos definidos. O planejamento estratégico serve principalmente para projetar o futuro a partir do presente, buscando buscar estratégias competitivas, o que sugere que o plano estratégico toma decisões que são feitas hoje para apoiar o sucesso futuro da entidade (FERNANDES, 2005).

Na definição de Almeida (2007, p. 13): “Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”.

Alday (2000, p.15) avalia que o planejamento estratégico é mais que um “documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão”.

O planejamento estratégico colabora para a evolução das empresas, ele envolve metodologias, onde são traçados objetivos que deverão ser alcançados, a fim de seguir a direção definida. Um fator relevante é que, independente do porte da empresa, o planejamento pode e precisa ser utilizado. Deve ser constantemente revisto e empregado como ferramenta de gestão, contribuindo para o crescimento das organizações (REZENDE, 2012).

Com isso em mente, pode-se entender que planejar estrategicamente significa estar em sintonia com o mercado, visando à adaptação da direção estratégica de uma empresa às oportunidades de mercado sempre em mudanças, considerando-se sempre os recursos disponíveis e os objetivos almejados. Além disso, “o conceito de estratégia empresarial implica ajustes entre as oportunidades e

as ameaças do ambiente externo e as potencialidades da empresa” (SIQUEIRA, 2005, p. 13).

No entendimento de Maximiano (2007, p. 398) planejamento estratégico é “o processo que define as ações necessárias para enfrentar situações futuras e atingir metas”.

O planejamento estratégico refere-se a duas dimensões: a primeira diz respeito a variáveis econômicas, potencial de mercado, sequências de ação, comunicação, análise das táticas dos concorrentes, a capacidade de investimento e de atendimento de necessidades dos clientes. A segunda é a dimensão política e humana e traz à tona a existência de cenários no qual a empresa atua (AIDAR, 2015).

O planejamento estratégico implica a ideia de antecipar acontecimentos e situações futuras de um determinado projeto e definir o curso de ação a seguir. É a determinação do que vai ser feito, incluindo grandes decisões, tais como o estabelecimento de políticas, objetivos, elaboração de programas, a definição de métodos específicos, procedimentos, estabelecer células ou frente de trabalho, entre outros (KICH, 2011).

O planejamento estratégico é uma ferramenta de excelência para a gestão e para as empresas que buscam mais vantagens competitivas. É o processo pelo qual os líderes ordenam seus objetivos e ações ao longo do tempo. Não é um domínio da gestão de topo, mas um processo de comunicação e tomada de decisão que envolveu todos os níveis da empresa (KICH, 2011).

Além disso, o planejamento estratégico é caracterizado principalmente por ajudar na racionalização do processo de tomada de decisão baseada na eficiência institucional e integração da visão de longo prazo (filosofia de gestão), médio prazo (planos estratégicos funcionais) e curto prazo (planos operacionais) (AIDAR, 2015).

Conforme LUNKES (2007), o processo de elaboração do planejamento estratégico segue basicamente os passos demonstrados na Figura 3.

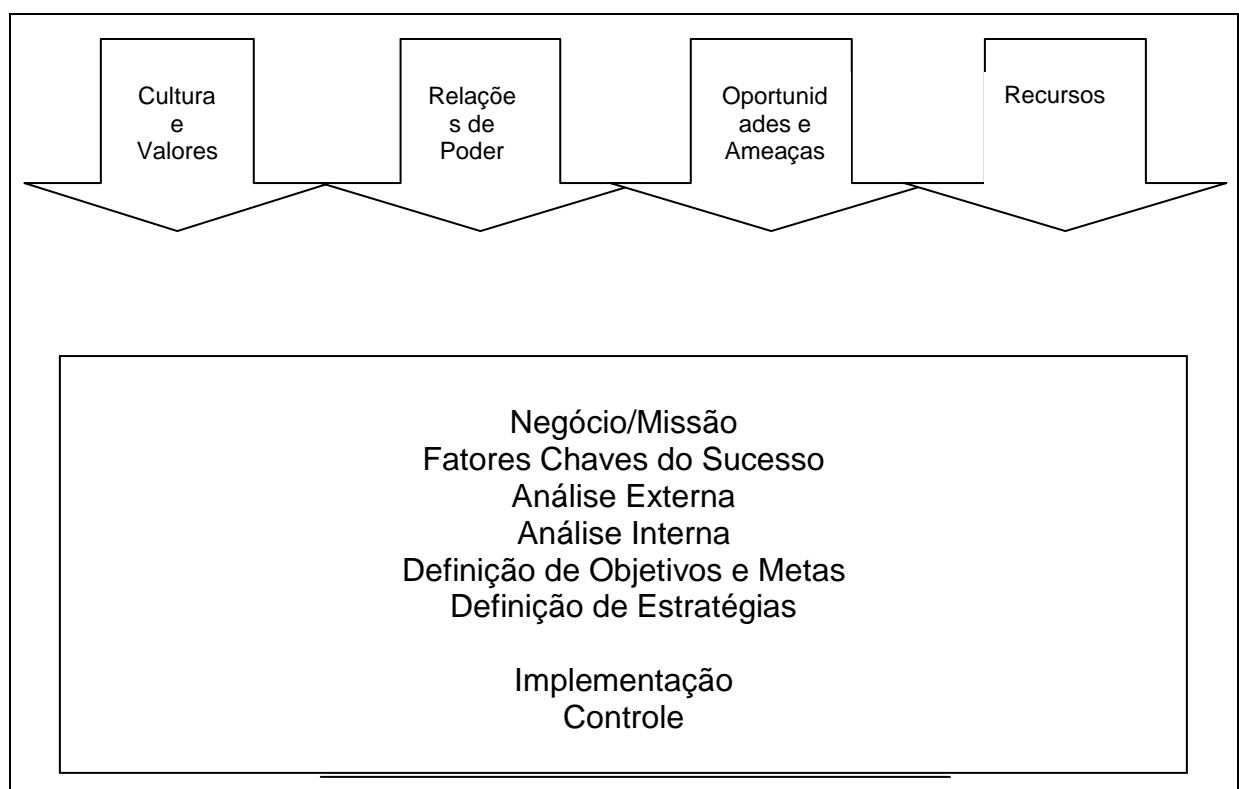
Observado a imagem, a cultura, valores e as relações de poder são as primeiras a aparecerem no plano. Sendo assim identifica-se a cultura empresarial como pressuposto básico que a organização inventou para aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna. A cultura envolve a história e trajetória e características da mesma, em quanto as relações de poder envolvem

a capacidade que a organização possui de influenciar ou mudar condutas, comportamentos de pessoas, grupos ou até mesmo subunidades (LUNKES, 2007).

As outras duas flexas indicam às oportunidades, que representam as situações do ambiente que podem ser aproveitadas pela empresa, as ameaças são as situações de que colocam a empresa em risco e os recursos que são as ferramentas, meios de implementar a estratégia (LUNKES, 2007).

O segundo plano da Figura 3 apresenta a sensibilização como primeira característica de um planejamento estratégico. Esta etapa exige que todos na empresa possuam uma visão global, devem ser motivados a entender seu papel no planejamento estratégico. Sendo assim todos os itens deve ser executados com precisão clareza para posteriormente implementar o planejamento estratégico e controlar este de forma continua para que a empresa possa ver claramente os resultados obtidos (LUNKES, 2007).

Figura 3: Processo de planejamento estratégico.



Fonte: (LUNKES, 2007, p.5)

Dessa forma, planejamento é uma ferramenta normativa que visa identificar ações por meio de uma sequência sistemática de decisões para gerar os efeitos esperados, isto é, para projetar um futuro desejado e os meios eficazes para alcançar este objetivo.

2.2.2 Planejamento de nível operacional

O planejamento operacional é um tipo de plano que se busca a definição sobre o que deve ser feito com o objetivo de se aumentar ou maximizar resultados. Este tipo de planejamento encontra-se vinculado à esfera operacional da empresa, considerando, operações, tarefas e atividades que não envolvem um período de tempo muito longo (curto prazo), geralmente inferior a um ano (REZENDE, 2012).

Montana e Charnov (2006) também afirmam que este tipo planejamento envolve menor prazo, podendo diário, semanal ou mensal. Nele, estão contidas informações e dados relativos a previsões de materiais de produção, mão de obra orçamentos de vendas, produção, entre outros.

2.2.3 Planejamento de nível tático

O planejamento tático é considerado um elo entre o planejamento operacional e o estratégico, sendo desenvolvido para um futuro próximo, contendo ações relacionadas, por exemplo, a objetivos financeiros, condições de mercado, as necessidades de recursos, entre outras (MONTANA; CHARNOV, 2006).

Na definição de Oliveira (2007, p. 15):

O planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa. Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados.

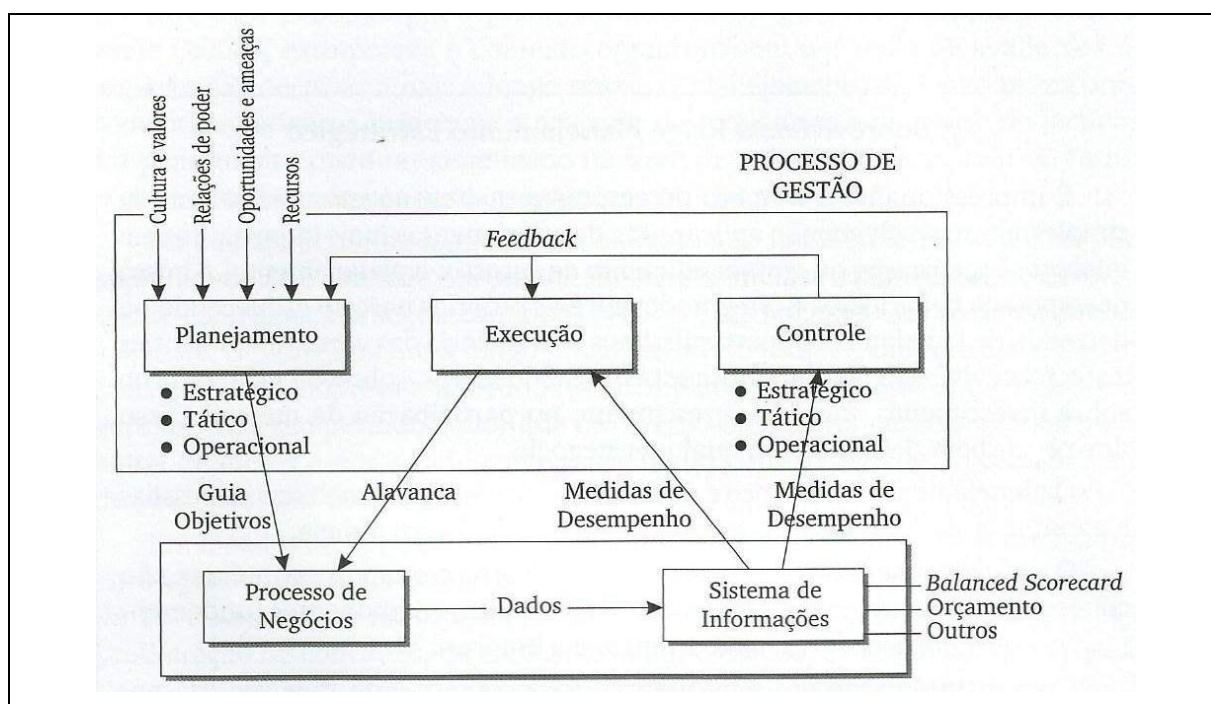
O planejamento tático, desse modo, busca limitar as variáveis ou eventos que se encontram envolvidos ou que estão à disposição da empresa para redução de incertezas e variáveis incontroláveis do ambiente externo, permitindo um novo arranjo ou programação no nível operacional (CHIAVENATO, 2005).

2.2.3.1 O processo de planejamento estratégico

O planejamento estratégico normalmente abrange informações quantitativas, delineando o caminho a ser seguido, avaliando o ambiente em que a mesma opera e desenvolvendo estratégias para o alcance dos objetivos. De forma ampla o planejamento estratégico faz com que os gestores indiquem a direção que a organização tomara nos próximos anos (LUNKES, 2007).

A Figura 2 demonstra o processo de gestão sobre os planejamentos estratégicos, tático e operacional, estes são formulados por meio da integração entre os sistemas, ferramentas e técnicas, como o *Balanced Scorecard* e o orçamento que permitirá a execução e o controle das estratégias e operações (LUNKES,2007)

Figura 4: Processo de Gestão.



Fonte: (LUNKES, 2007, p.4)

Sendo assim, o planejamento estratégico assume três etapas básicas e mais importantes, tais quais: a elaboração da estratégia, planejamento; a implementação da estratégia, execução; e o acompanhamento da estratégia, controle (LUNKES, 2007).

Durante a passagem sobre estas três etapas se acrescentam ao processo de gestão o processo de negócio que seriam as decisões sobre a gestão e o sistema de informação que são os sistemas computarizados para a arquivagem e controles dos dados da gestão (LUNKES, 2007).

2.3 COMPONENTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para a formulação do planejamento estratégico, é necessário compreender a posição estratégica da organização de acordo com seu ambiente externo, recursos internos, competências, expectativas e influência dos *stakeholders*¹. As questões que se colocam são fundamentais para decidir a estratégia de futuro: que mudanças estão ocorrendo no ambiente e como elas afetarão a organização e suas atividades, quais são os recursos e a experiência da organização, como essas habilidades concedem vantagens específicas e criam novas oportunidades, o que é o que os indivíduos e grupos associados com a organização (gestores, acionistas ou proprietários, sindicatos e outras partes interessadas) esperam e como isso afeta o desenvolvimento futuro da organização, entre outras (REZENDE, 2012).

O objetivo da análise estratégica é, portanto, avaliar a perspectiva das principais influências sobre o bem-estar presente e futuro da organização (AIDAR, 2015).

Em relação ao ambiente, pode-se afirmar que a organização existe no contexto de um complexo mundo dos negócios econômico, político, tecnológico, cultural e social. Esse contexto muda e é mais complexo para algumas organizações que outras. Muitas destas variáveis criam oportunidades e outras ameaças para a entidade (KICH, 2011).

Da mesma forma que as influências externas influenciam a escolha de estratégias, há também as influências internas. Uma maneira de pensar sobre a capacidade estratégica de uma organização é levar em conta os seus pontos fortes e fracos. Estes pontos fortes e fracos podem ser identificados tendo em conta os recursos da empresa, como as suas fábricas, a sua gestão, a sua estrutura financeira e seus produtos. Aqui, o objetivo é para obter *insights* sobre as influências internas (e restrições) sobre a ação estratégica a ser planejada. No entanto, é também importante considerar as capacidades específicas da organização e a maneira pela qual ele pode extrair oportunidades (KICH, 2011).

Às vezes, recursos específicos (por exemplo, a localização específica de

¹ Stakeholder é uma pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações e que possui interesse em uma determinada empresa ou negócio. O inglês *stake* significa interesse, participação, risco. Enquanto *holder* significa aquele que possui (BEZERRA, 2014)

uma empresa) podem fornecer uma vantagem competitiva. No entanto, as variáveis que fornecem uma vantagem real, como certas atividades, conhecimentos e competências, em conjunto, proporcionam benefícios para uma organização que outras não podem imitar. Dessa forma, na análise estratégico deve-se entender que esses fatores também podem realizar a identificação de novas oportunidades (AIDAR, 2015).

Com base nisso, segundo Mintzberg (2004), o processo de planejamento inclui cinco etapas principais:

- Definição de objetivos organizacionais.
- Determinação da posição da empresa em relação aos objetivos;
- Desenvolvimento de ações considerando situações futuras;
- Identificação e escolha de rumos para a obtenção das ações;
- Implementação de planos e avaliações dos resultados .

Neste contexto, para a formulação de um plano estratégico, devem ser observados alguns aspectos, segundo se evidencia no Quadro 1.

Quadro 1 - Elementos básicos do planejamento estratégico

| ATIVIDADE DE PLANEJAMENTO | NOMENCLATURA / CONCEITO |
|---|--|
| Definir o propósito da empresa de acordo com os seus acionistas e ambientes de negócios. | Missão da Empresa: Qual é o negocio da empresa? |
| Estabelecer orientações gerais para a ação delimitando as áreas de resultado da empresa conforme sua Missão. | Diretrizes Básicas: Quais são seus valores e principais linhas de ações? |
| Estabelecer posições pretendidas nas áreas de resultado identificadas, e coerentemente com a Missão e Diretrizes Básicas. | Metas Onde chegar? Quando? Quanto? |
| Identificar ações para o cumprimento da Missão e das Metas em conformidade com o ambiente de atuação. | Estratégias Como chegar? |
| Estabelecer as orientações específicas que serão a base para a elaboração dos Planos e Orçamentos, atribuindo responsabilidades por resultados e ações para a efetivação das estratégias. | Premissas Quem faz o que? Como? Quando? Quanto? |
| Estimar as necessidades dos recursos disponíveis e compatibilizá-los com as fontes possíveis, para o atendimento do que a | Planos e Orçamentos Com o que? Quanto? Quem? Quando? |

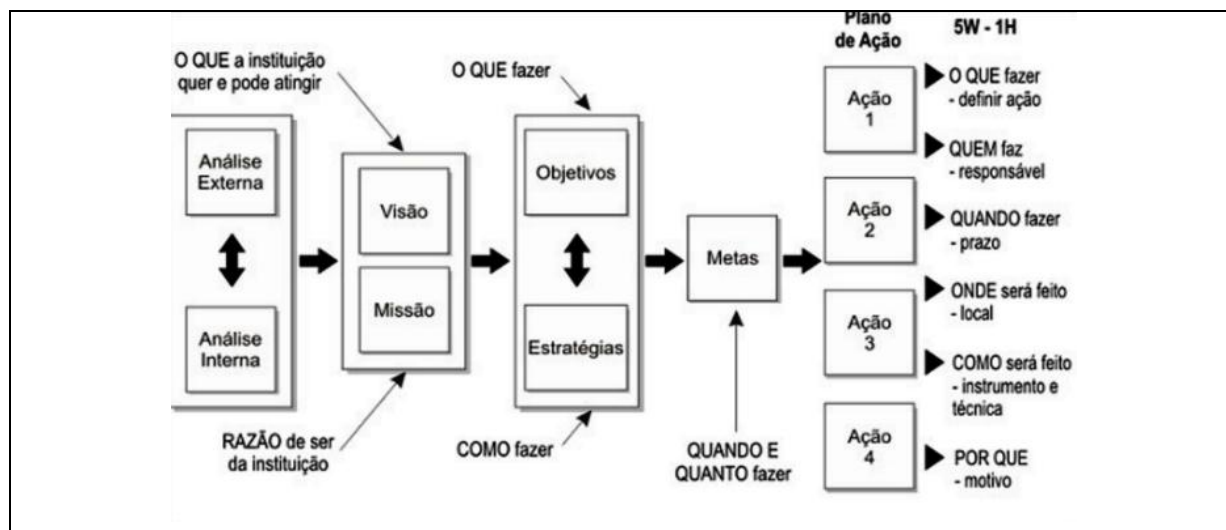
| | |
|---|----------------------------------|
| empresa precisa. | |
| Avaliar o cumprimento das metas e eficácia das estratégias, efetuando as correções necessárias. | Acompanhamento / Controle |

Fonte: Sá; Moraes (2005, p. 9)

2.3.1 Fluxo das etapas de implementação do planejamento estratégico

Para esclarecer mais ainda aplicação de um planejamento estratégico a Figura 5 representa o fluxograma de um planejamento estratégico.

Figura 5: Fluxograma de planejamento estratégico.



Fonte: Almeida, Scherer e Ventura apud Andrade e Amboni (2004, p.82)

Dessa forma, para a formulação do plano estratégico, deve-se buscar a compreensão das influências do meio ambiente, as habilidades da organização, a influência das partes interessadas, entre outros aspectos, a fim de criar opções de cunho estratégico que devem ser avaliadas a fim de selecionar as mais adequadas entre elas (REZENDE, 2012).

2.4 ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise do ambiente se refere ao processo de identificação das suas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, sendo que estes influenciam diretamente no cumprimento da missão da empresa (PAGNONCELLI, 1992).

As oportunidades e ameaças estão ligadas a análise do ambiente externo e as forças e fraquezas ligadas a análise do ambiente interno (PAGNONCELLI; VASCONCELOS 1992).

2.4.1 Análise do ambiente externo – Oportunidades e ameaças

O ambiente externo analisa fatores como a tecnologia, economia, cultura, concorrentes, demografia e entre outros, ou seja, tudo que acerca a empresa. Neste sentido a análise externa de modo geral verifica as oportunidades e ameaças que estão fora do ambiente da empresa. Isto acontece para que a mesma possa perceber as melhores maneiras de usufruir dessas situações (PAGNONCELLI; VASCONCELOS 1992).

As oportunidades são forças incontroláveis que podem favorecer a estratégia da empresa, desde que conhecidas e aproveitadas quando perduram. Já as ameaças são as forças incontroláveis que dificultam a execução da estratégia da empresa, porém podem ser evitadas se conhecidas antecipadamente (PAGNONCELLI; VASCONCELOS 1992).

2.4.2 Análise do ambiente interno – Forças e fraquezas

A análise do ambiente interno da empresa refere-se a análise das forças e fraquezas da organização. O ambiente interno é formado por fatores organizacionais de marketing, físicos, financeiros e de produção, ou seja, fatores que são controláveis pela empresa (FARIAS, 2010).

2.4.3 Matriz SWOT

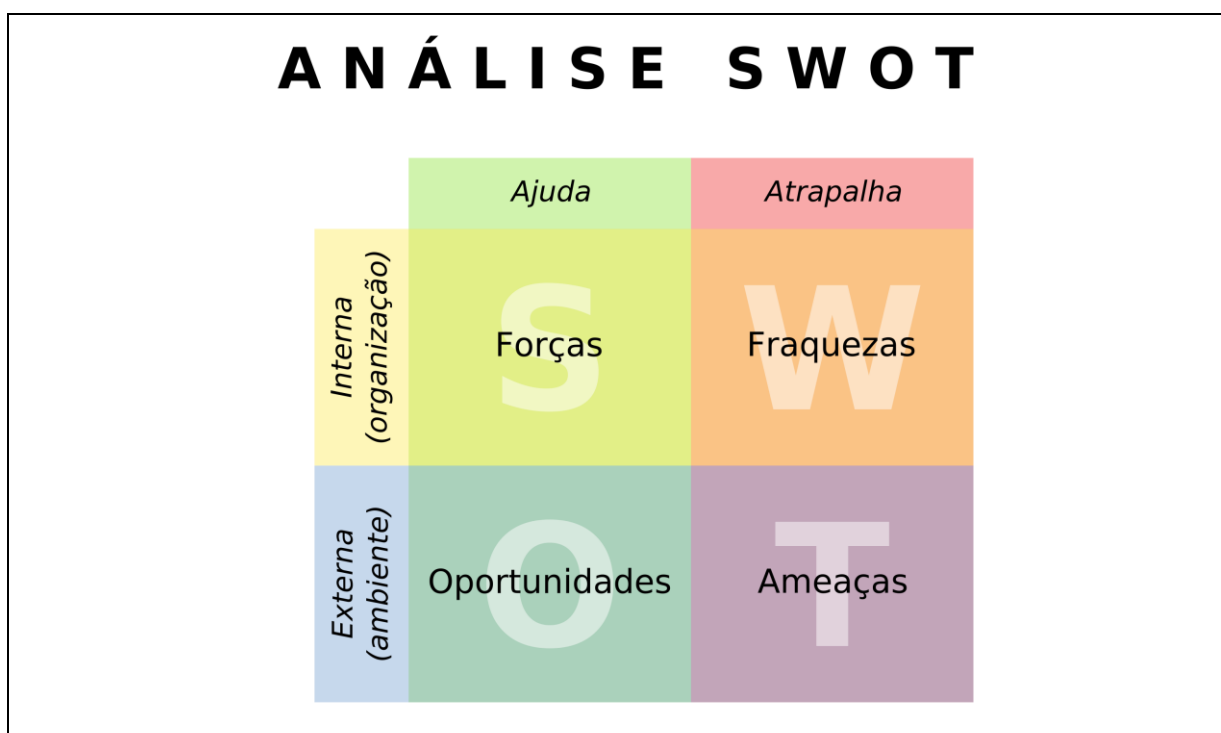
A matriz SWOT faz parte do planejamento estratégico é utilizada desde a década de 60 e funciona como diagnóstico de uma empresa ou então de um projeto. Esta é considerada uma ferramenta amplamente utilizada destacando-se principalmente pela sua simplicidade (FAGUNDES, 2010).

Na concepção de Oliveira (2007, p. 37) define a análise SWOT da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

A figura 6 desenvolvida por ASSEF (2014) demonstra a análise SWOT em sua aplicação.

Figura 6: Modelo análise SWOT.



Fonte: (ASSEF, 2014)

Sendo assim, a análise SWOT realiza a avaliação total das forças e fraquezas e oportunidades e ameaças de uma organização criando um mapeamento das condições do ambiente externo e interno da organização. Este modelo de análise é as bases para a empresa escolher as melhores e mais apropriadas estratégias (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009)

2.5 DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

A estratégia organizacional assim como qualquer outro modelo de estratégia deve ser seguida por um conjunto de diretrizes. Estas, se bem formuladas auxiliarão e facilitarão todas as ações da empresa (MINTZBERG et al, 2007).

Para a formulação da estratégia organizacional é importante que a empresa já tenha sua análise do ambiente definida, para a partir disso define-se as metas e objetivos de maneira a perseguir sua visão estratégica e cumprir sua missão (DAYCHOUM, 2010).

Deste modo para que o planejamento estrategico seja bem definido torna-se importante a definição explicita de alguns pontos tais quais serão apresentados nos itens a seguir.

2.5.1 Objetivos

Os objetivos são os resultados sejam eles quantitativos ou qualitativos que a empresa precisa alcançar em um tempo determinado. É importante que a empresa defina seus objetivos com precisão e realidade. O objetivo é uma forma de a empresa ter controle sobre suas tomadas de decisões (DAYCHOUM, 2010).

De forma mais direta Chiavenato (2004, p.152) afirma “os objetivos são resultados futuros que se pretende atingir, são alvos escolhidos que se pretende alcançar dentro de certo espaço de tempo”.

Os objetivos podem ser classificados em diversos grupos, tais quais: objetivos gerais, objetivos organizacionais, objetivos estratégicos, objetivos individuais, objetivos operacionais e objetivos táticos. Estes são classificados para especificar sua operação, porém todos são utilizados com o mesmo fundamento, alcançar um resultado desejado (CHIAVENATO, 2004).

2.5.2 Estratégia

A estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo (THIETART, 1984).

Para Chandler (1962) a estratégia pode ser definida como a determinação dos objetivos de longo prazo da empresa, e a alocação dos recursos necessários à consecução desses objetivos.

De forma geral a estratégia é um caminho a ser seguido, a fim de concluir metas e objetivos. Hambrick (1980, p. 567) afirma que na generalidade a estratégia é vista como um padrão de decisões importantes, tais quais:

1. Guiam a organização em suas relações com seu ambiente;
2. Afetam a estrutura interna e processos da organização e;
3. Centralmente afeta o desempenho da organização.

Uma estratégia deve sempre estar ligada ao seu resultado pretendido. Deste modo é importante observar o ambiente e suas variáveis, executar cada etapa com maior precisão possível, planejar e acompanhar todos os processos, identificar os possíveis erros e corrigi-los e buscar sempre pela perfeição (GIL, 2005)

As estratégias devem ser escolhidas de acordo com a necessidade da empresa, deste modo estas são especificadas para aumentar a precisão da sua atuação. Elas podem ser classificadas por três tipos, estratégia de manutenção, estratégia de coerência e estratégia de manutenção (STRATEGIA, 2000)

A estratégia de sobrevivência deve ser adotada pela empresa quando não existir outra alternativa para a mesma, ou seja, quando a grandes dificuldades e péssimas perspectivas. Já a estratégia de manutenção é utilizada como uma postura preferível para quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças. Por fim, a estratégia de crescimento demonstra um ambiente propício a situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades (STRATEGIA, 2000).

2.5.3 Meta

As metas são os fragmentos dos objetivos, ou seja, o objetivo deve ser dividido em etapas, onde estas devem ter prazo de conclusão. Com as metas há uma melhor distribuição das tarefas, um melhor acompanhamento dos resultados parciais e possíveis correções e resumos (DAYCHOU, 2010).

Simplificadamente Chiavenato define as metas como (2004, p.152) “alvos a atingir a curto prazo”.

2.5.4 Missão

Conforme Daychoum (2010, p.35) “A missão é a razão por qual a organização existe ou foi criada e sobre a função ou tarefa fundamental que ela realiza”.

A missão é essencialmente o papel exercido pela organização levando em consideração o reflexo do cenário atual em que a empresa se insere e suas perspectivas. Em síntese a missão deve responder qual o negócio da empresa e porque esta existe. Uma missão deve ser clara, objetiva e bem definida (HONORATO, 2004)

2.5.5 Visão

A visão de uma organização é uma orientação de onde a empresa pretende chegar. De forma geral é uma idealização do futuro, geralmente a visão das empresas é formulada com previsão de tempo para sua concretização (DAYCHOUM, 2010).

Mesmo sendo a idealização do futuro a visão deve vir de premissas sólidas, com grande aderência aos fatos reais. Sendo assim, a visão da empresa deve ser elaborada de acordo com o que a mesma pode executar (BRAGA;MONTEIRO, 2004)

2.5.6 Valores

Os valores são os compromissos e princípios éticos que nos quais a organização baseia sua conduta. Estes formam a personalidade da organização como um todo (DAYCHOUM, 2010).

2.5.7 Plano de Ação

O plano de ação é uma ferramenta utilizada para planejar todas as ações necessárias para que a organização atinga um resultado desejado ou resolva um problema. Este geralmente contém informações como objetivos, ações e responsáveis com suas respectivas funções e datas de entrega (SABINO, 2015)

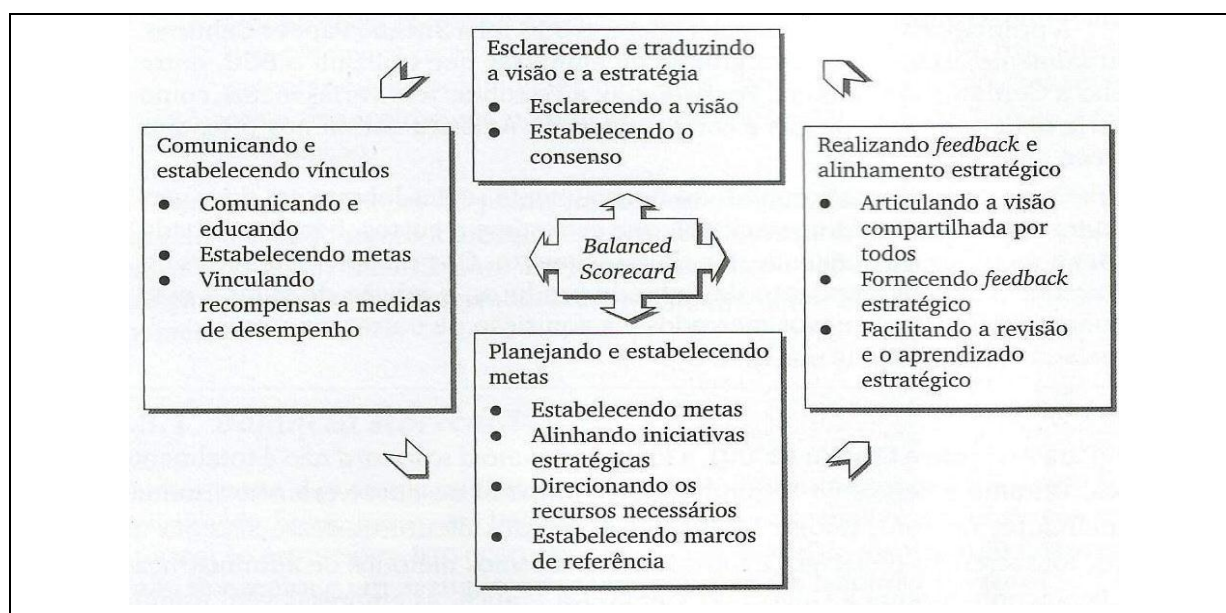
2.6 CONTROLE DAS ESTRATÉGICAS BASEADAS NO BSC.

O *Balance Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que de medição de desempenho. Esta metodologia sustenta que a escolha dos indicadores de gestão de uma organização não devem apenas se limitar a indicadores financeiros ou economicos, mais sim medir todos os indices da empresa englobando os conhecimentos e habilidades que os empregados necessitam para inovar e construir as capacidades estratégicas na criação de valores para o mercado, chegando a um maior valor acionario (BILLA;CRISTINA;SANTANA, 2015).

Para LUNKES (2007) o BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre os clientes, identificando os processos internos que devem ser analisado sobre as possibilidades de aprendizagem e crescimento. Assim as mudanças poderão influenciar substancialmente todas as tvidades.

Este pode combinar indicadores financeiros e não financeiros, permitindo à empresa utilizar informações relevantes em suas atividades, que são agrupadas em quatro perspectivas: 1) Financeira; 2) Clientes; 3) Processos internos; e Aprendizagem e Crescimento (LUNKES, 2007). A Figura demonstra o BSC atuando como um sistema gerencial.

Figura 7: BCS como sistema gerencial.



Fonte: (LUNKES, 2007, p.10)

De forma mais objetiva o BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que permite esclarecer os objetivos de forma clara, além disso, ele promove alinhamento entre objetivos estratégicos com medidores de desempenho, metas e plano de ação (BILLA;CRISTINA;SANTANA, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os aspectos metodológicos que serão seguidos para o desenvolvimento deste estudo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Do ponto de vista do enquadramento metodológico, o estudo pode ser considerado como sendo uma pesquisa do tipo descritiva.

A pesquisa é enquadrada como descritiva, que segundo Andrade (2009, p. 114) pode ser entendida da seguinte forma:

Neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

A pesquisa descritiva refere-se aos estudos que buscam detalhar as variáveis, os eventos ou fenômenos que se vinculam a um determinado problema, sem que haja a interferência do pesquisador nos resultados, como ocorre nas pesquisas do tipo experimental (PINHEIRO, 2010).

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a coleta de dados, o estudo utilizará pesquisa documental. Segundo Cervo e Bervian (2002), por pesquisa documental, entende-se as investigações cujas fontes de dados estão restritas a documentos, bastando ao pesquisador a coleta e análise das mesmas.

Para a realização da pesquisa documental, serão utilizadas várias fontes na empresa, tais como planilhas, orçamentos, entre outros.

No que se refere à análise dos dados, a mesma será do tipo qualitativa. Marconi e Lakatos (2006, p. 271) apresentam a definição desta forma de abordagem: “É a que se desenvolve numa situação natural; é rica em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada”.

Desse modo, após a coleta dos dados, os mesmos serão tratados sem a

utilização de contagem ou procedimentos estatísticos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será abordado à experiência de pesquisa referente à implementação de um planejamento estratégico e seu controle por meio da ferramenta *Balanced Scorecard*.

Esta etapa apresenta primeiramente história e as principais características da empresa estudada, para posteriormente aplicar a proposta de planejamento estratégico de acordo com os objetivos da mesma.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

No ano de 1996 o atual proprietário e diretor da empresa em estudo, com visão empreendedora e experiência no ramo varejista comprou uma pequena mercearia. Com o passar dos anos foi evidente o seu crescimento tornando-se referência em produtos com preços atrativos e com qualidade.

Atualmente a empresa conta com 131 colaboradores e 1800 clientes fidelizados através do cartão fidelidade.

4.1.1 Produtos

O supermercado caracterizado por este estudo tem como sua principal atividade o comércio varejista de mercadorias de consumo, tais quais:

- ✓ Gêneros alimentícios;
- ✓ Padaria e confeitaria;
- ✓ Laticínios, frios e conservas;
- ✓ Frutas e verduras;
- ✓ Carnes;
- ✓ Bebidas, e;
- ✓ Produtos de Higiene e limpeza.

4.1.2 Mercado de atuação

O supermercado no qual se estuda a implementação de um planejamento estratégico atua no segundo bairro mais populoso da cidade de Criciúma, SC. Sendo que seus principais clientes são os moradores deste bairro e dos bairros vizinhos.

O supermercado preza pelo bom atendimento e preço baixo e está sempre disponibilizando promoções, o que faz este atingir seu público alvo que se encontra na classe C.

O segmento de supermercados é bastante concorrido em Criciúma, à cidade possui grandes nomes neste setor, porém a empresa em estudo conquistou seu mercado e possui um grande público fiel.

4.1.3 Estrutura organizacional

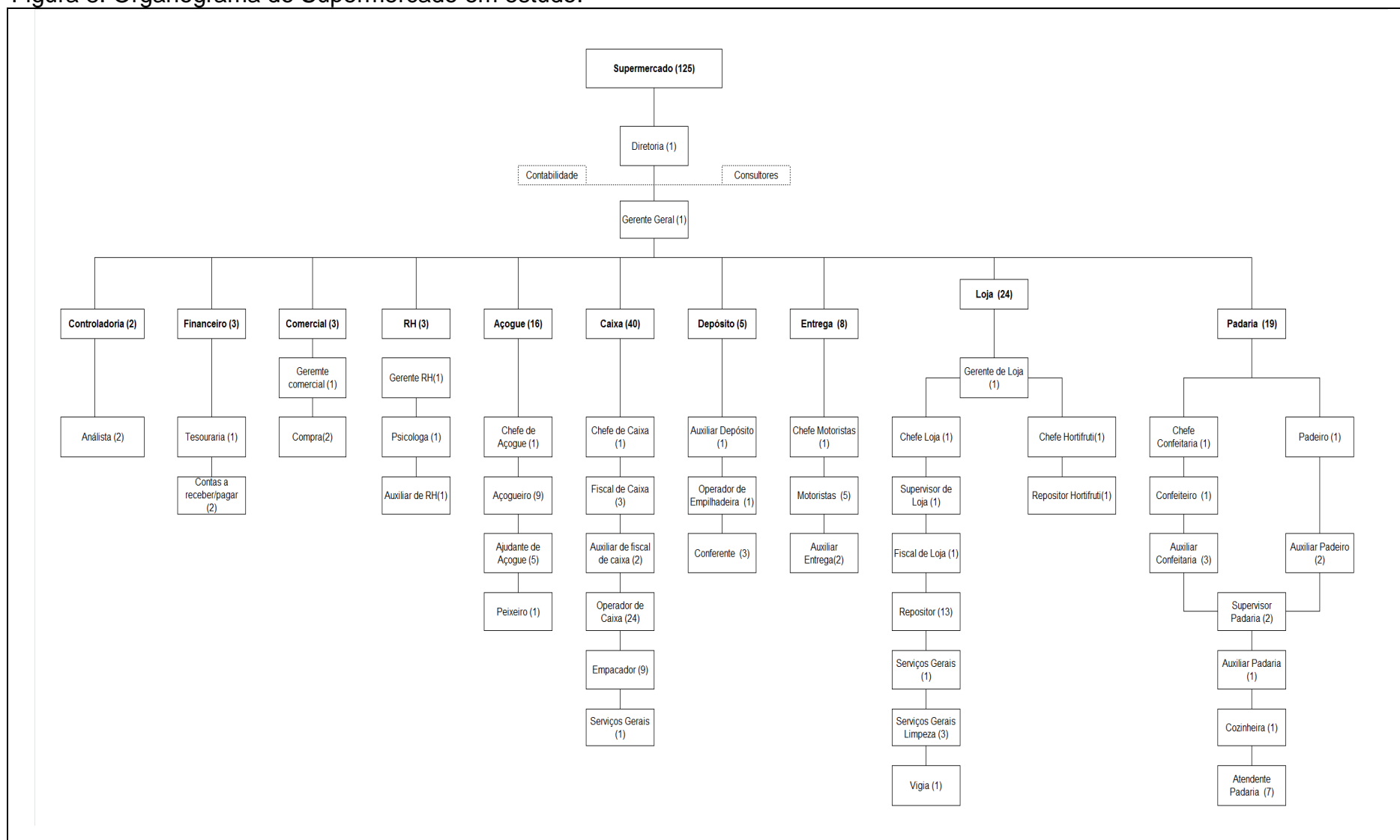
O supermercado em estudo é formado por 131 (cento e trinta) funcionários, sendo que 6 (seis) destes estão afastados do cargo por questões legais (INSS, exercício, licença maternidade), desta forma apenas 125 (cento e vinte e cinco) compunham o quadro de funcionários atualmente.

O supermercado é dividido por setores, para cada setor existe um supervisor, ou gerente responsável por coordenar, ordenar e responder por todas as atividades do seu setor, sendo que o sistema operacional que os funcionários utilizam é o ERP Automalog.

Para realizar a divulgação da organização, os gestores utilizam o marketing através de panfletos, carros de som, rede social (Facebook) e rádio.

O modelo de hierarquia da organização será demonstrado a partir da Figura 8 a seguir, onde foi desenvolvido o organograma da mesma.

Figura 8: Organograma do Supermercado em estudo.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

4.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA

O planejamento estratégico tem como objetivo alcançar resultados em longo prazo, de forma que estes sejam sempre alinhados com o objetivo da empresa. É importante que todo planejamento estratégico seja atualizado e analisado constantemente acompanhando todos os acontecimentos do ambiente interno e externo para que este seja o mais preciso possível.

Para iniciar um planejamento estratégico é importante que a empresa tenha definido sua missão, visão e valores. Estes indicam o que a empresa é, quais são suas perspectivas, onde está pretende chegar e quais as atitudes devem tomar para chegarem ao objetivo desejado mantendo sua índole e imagem intactas.

4.2.1 Missão

A missão de uma empresa representa a razão da empresa existir, ou seja, o porquê desta estar exercendo suas atividades no mercado. Uma missão deve ser clara, objetiva e condizer com as atividades da organização.

Diante disto, a missão do supermercado estudado foi elaborada da seguinte forma: ***“Oferecer produtos de qualidade e serviços diferenciados, buscando a satisfação e a fidelização de nossos clientes”***.

4.2.2 Visão

Definido a missão, torna-se necessário a definição da visão da empresa. A visão representa onde a empresa deseja chegar em um determinado período de tempo, ou seja, como a organização se enxerga no futuro.

Sobre este aspecto, define-se a visão do supermercado em estudo como: ***“Ser referência no setor supermercadista da região carbonífera, por oferecer atendimento, produtos e serviços que atendam a expectativa dos clientes, até 2020”***.

4.2.3 Valores

Dando continuidade na formulação do planejamento estratégico do supermercado em estudo, caracteriza-se a importância da definição dos valores da mesma. Os valores são de uma organização representam o que a mesma preza,

são seus princípios, que devem ser zelados e seguidos por todos que a representam.

Neste sentido os valores da empresa em estudo são:

- ✓ ***“Valorização ao cliente;***
- ✓ ***Comprometimento;***
- ✓ ***Respeito;***
- ✓ ***Responsabilidade;***
- ✓ ***Ética;***
- ✓ ***Transparência.”***

4.2.4 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta estrutural muito comum, esta é utilizada para realizar a análise de um determinado ambiente caracterizando os pontos fortes e fracos de uma organização, assim como as oportunidades e ameaças qual a mesma esta exposta.

Este tipo de análise divide-se em dois ambientes: interno e externo. O ambiente interno estuda basicamente a própria organização e conta com as forças e fraquezas que a mesma possui. Já o ambiente externo tem a função de analisar as questões externas, ou seja, forças maiores do ambiente que a própria empresa não pode controlar.

Sobre este aspecto para dar continuidade no planejamento estratégico do supermercado em estudo, foi desenvolvido a análise SWOT do mesmo, a fim de detectar os pontos fortes e fracos (ambiente interno) e as ameaças e oportunidades (ambiente externo).

A matriz SWOT do supermercado em estudo foi definida através de uma conversa entre administração da empresa e pesquisador. Sobre este aspecto é importante realizar a avaliação dos itens elencados na matriz para elaborar possíveis estratégias referentes aos pontos fracos, melhorias continuas sobre os pontos fortes, previsões sobre os acontecimentos para ameaças e oportunidades.

A Tabela 1 demonstra a análise SWOT do supermercado em estudo.

Tabela 1: Análise SWOT do supermercado em estudo.

| | FORÇAS | FRAQUEZAS |
|------------------|--|--|
| AMBIENTE INTERNO | <ul style="list-style-type: none"> • Experiência no setor em que atua; • Cartão fidelidade, que possibilita ao cliente um maior prazo em suas compras; • Espaço físico novo, amplo e bem estruturado; • Supermercado de bairro conhecido na região. • Promoções semanais/ mensais nos diversos setores do supermercado; | <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários não treinados/qualificados; • Baixa diversidade de produtos e marcas; • Falta de organização; • Controles internos frágeis; • <i>Marketing</i> pouco estruturado; • Estacionamento não coberto; • Problemas com a reposição dos produtos. |
| | OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| AMBIENTE EXTERNO | <ul style="list-style-type: none"> • Crescente demanda na região carbonífera; • Abertura de filiais; • Possibilidade de melhorar os negócios com planejamentos estratégicos bem estruturados; • Possibilidade de atingir grupos menores oferecendo produtos específicos; | <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes bem localizados; • Grandes redes de supermercados localizados na região carbonífera; • Grande possibilidade de mudanças no ramo supermercadista. • Ausência de mão de obra qualificada |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Com a análise SWOT devidamente elaborada torna-se importante a sua análise e avaliação com o intuito de identificar os pontos críticos para iniciar o processo da elaboração das estratégias para o supermercado em estudo.

4.2.5 Definição dos objetivos estratégicos da empresa

Para a implementação do planejamento estratégico do supermercado em estudo, antes é necessário definir os objetivos estratégicos da mesma. Estes devem auxiliar a empresa a melhorar seus pontos fracos e suas ameaças, mantendo a qualidade nos pontos fortes e oportunidades definidas anteriormente na análise SWOT.

A definição dos objetivos estratégicos é basicamente a estrutura do planejamento, deste modo a Tabela 2 a seguir demonstra os objetivos propostos para empresa, estes foram divididos entre as áreas: financeira, comercial, marketing, loja e investimento.

Tabela 2: Objetivos Estratégicos.

| SETOR | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |
|---------------|---|
| FINANCEIRO | <ul style="list-style-type: none"> • Reduzir a inadimplência; |
| COMERCIAL | <ul style="list-style-type: none"> • Negociação de prazos; • Mix de produtos diferenciados. |
| MARKETING | <ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar a divulgação da empresa. |
| LOJA | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar colaboradores com foco em atendimento; • Organização da loja; • Manter a loja abastecida. |
| INVESTIMENTOS | <ul style="list-style-type: none"> • Estacionamento coberto; • Nova loja. |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os objetivos estratégicos apresentados foram definidos com o intuito de contribuir para a organização em estudo, contudo torna-se necessários e interessante a aplicação destes para que sejam alcançados.

Seguindo esta linha o próximo item demonstrara as estratégias para cada objetivo destacado.

4.2.6 Definição das estratégias

A definição da estratégia é uma das partes mais importantes de um planejamento, pois assume a responsabilidade das ações que a empresa deve tomar para chegar aos seus objetivos estratégicos propostos.

Uma estratégia bem definida facilita a chegada ao objetivo. Deste modo, as tabelas a seguir indicam uma estratégia para cada objetivo de cada setor.

É importante salientar que todos os setores descritos são importantes para uma organização, sendo que todos devem trabalhar em conjunto com foco na missão e buscando sempre a melhoria continua.

As tabelas a seguir demonstrarão as estratégias de acordo com o objetivo. As primeiras estratégias são referentes ao setor financeiro da empresa em estudo, estas serão demonstradas na Tabela 3.

Tabela 3: Estratégias do setor financeiro.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FINANCEIROS | ESTRATÉGIAS |
|--|---|
| Objetivo1: Reduzir a inadimplência. | Estratégia 1: Estimular as vendas no cartão de crédito e à vista, para as vendas à vista estipular uma porcentagem de desconto. |
| Objetivo2: Melhorar o ciclo financeiro buscando equilibrar o capital de giro. | Estratégia 1: Fortificar os controles financeiros, atualizando sempre as entradas e saídas, utilizando de ferramentas fundamentais, como o fluxo de caixa. |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A tabela 4 é referente aos objetivos estratégicos e estratégias do setor comercial do supermercado em estudo.

Tabela 4: Estratégias Financeiro.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS COMERCIAL | ESTRATÉGIAS |
|--|--|
| Objetivo1: Negociação de prazos. | Estratégia 1: Estabelecer normas de negociação para diminuir os prazos de recebimento que podem ser estabelecidos com o tempo mínimo de 30(trinta) dias, criar padrões para entradas e saídas, reforçando os controles internos da empresa. |
| Objetivo2: Mix de produtos diferenciados. | Estratégia 1: Procurar novos fornecedores e estabelecer parcerias. |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Já a Tabela 5 demonstra o objetivo estratégico e estratégia de marketing.

Tabela 5:Estratégia Marketing.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MARKETING | ESTRATÉGIAS |
|--|--|
| Objetivo1: Aprimorar a divulgação da empresa. | Estratégia 1: Investir em campanhas de marketing mais impactantes através de mídias como: TV, rádios e outdoor, levando a divulgação para toda a cidade não focando apenas em alguns bairros. |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A Tabela 6 demonstra os objetivos estratégicos e estratégias referente a loja do supermercado em estudo. A loja são as mercadorias ofertadas pelo supermercado, deste modo se torna a principal fonte de renda da empresa.

Tabela 6:Estratégia Loja.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS LOJA | ESTRATÉGIAS |
|--|---|
| Objetivo1: Capacitar colaboradores com foco em atendimento. | Estratégia 1: Proporcionar treinamentos com foco no atendimento. |
| Objetivo2: Organização da loja. | Estratégia 1: Implementar o sistema 5s (utilização, disciplina, saúde, limpeza e ordenação) dentro de todos os setores da organização. |
| Objetivo3: Manter a loja abastecida. | Estratégia 1: Qualificar os funcionários para repor as mercadorias de forma eficiente e eficaz, não deixando furos de reposição. |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A Tabela 7 indica os objetivos estratégicos e estratégias referentes aos investimentos do supermercado. Neste item encontrasse o objetivo e estratégia que serão aplicados no plano de ação para chegar ao objetivo deste estudo.

Tabela 7:Estratégia investimento.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INVESTIMENTOS | ESTRATÉGIAS |
|---|--|
| Objetivo1: Estacionamento coberto. | Estratégia 1: Construção do estacionamento coberto. |
| Objetivo2: Nova Loja. | Estratégia 1: Construção da nova loja. |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Após a formulação dos objetivos e estratégias inicia-se o processo de desenvolvimento do plano de ação, este será realizado com base no objetivo geral deste trabalho, que tem foco especial de uma nova filial do supermercado em estudo. Sendo assim, o plano de ação será formulado apenas para os objetivos estratégicos e estratégias de investimento referente à nova loja e a construção do estacionamento coberto.

Sendo importante destacar que todos os outros objetivos são importantes para o supermercado, deste modo estes ficam como proposta para que a empresa implemente através de planos de ação.

4.3 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é uma ferramenta que tem como função acompanhar um processo de atividades que levam a realização de um objetivo ou a resolução de algum problema.

Neste caso, ele será realizado para a concretização de um objetivo, o plano de ação será a ferramenta de acompanhamento e definição das tarefas a serem realizadas para chegar ao objetivo.

A tabela 8 demonstra o plano de ação para a construção da cobertura do estacionamento da loja filial.

Tabela 8: Plano de ação para construção do estacionamento coberto.

| | |
|---|---|
| ÁREA: Investimentos | |
| OBJETIVO: Estacionamento coberto para a loja filial. | |
| ESTRETÉGIA: Construção do estacionamento coberto. | |
| RESPONSÁVEL: Paulo Henrique Cichella | |
| INICIO PREVISTO: 15 de maio de 2016. | TERMINO PREVISTO: 15 de abril de 2017. |

| |
|----------------------|
| PLANO DE AÇÃO |
|----------------------|

| AÇÃO | RESPONSÁVEL | TERMINO | COMO? | CUSTO |
|--|--------------------|----------------|---|---------------|
| Contratar engenheiro e arquiteto para desenvolver o projeto do estacionamento coberto. | Paulo | 15/06/16 | Contatando com o engenheiro e arquiteto que realizam os projetos para o supermercado. | R\$6.000,00 |
| Realizar orçamentos para a contratação da construtora que irá realizar a obra. | Maria | 20/07/16 | Orçar com construtoras os valores através do projeto do engenheiro e arquiteto para a entrega da obra pronta. | Zero |
| Contratar a empresa para a execução da obra. | Paulo | 15/08/16 | Selecionar o melhor orçamento apresentado levando em consideração qualidade, valor e tempo de entrega. | R\$200.000,00 |
| Construção finalizada. | Paulo | 15/04/17 | Cobertura do estacionamento pronto. | Zero |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Como pudemos observar o plano de ação indica que para a construção da cobertura do estacionamento da loja filial demoraria em média 1 (um) ano para a obra ser finalizada, onde o valor do investimento seria R\$ 206.000,00.

Um estacionamento coberto trás mais conforto aos clientes, principalmente em dias de chuva ou de sol muito forte. Este também protege os automóveis de qualquer evento ocasionado pela natureza. Deste modo este investimento torna-se importante e interessante para a empresa em estudo.

A Tabela 9 demonstra o plano de ação para abertura da filial do supermercado em estudo.

Tabela 9: Plano de ação para a abertura de uma filial.

| | | | | |
|---|--------------------------|----------|---|--------------|
| Tabela 3: Plano de ação para a abertura de uma loja. | | | | |
| ÁREA: Investimentos | | | | |
| OBJETIVO: Nova Loja | | | | |
| ESTRETÉGIA: Construção da nova loja. | | | | |
| RESPONSÁVEL: Paulo Henrique Cichella | | | | |
| INICIO PREVISTO: 15 de maio de 2016. | | | TERMINO PREVISTO: 10 de junho de 2019. | |
| PLANO DE AÇÃO | | | | |
| AÇÃO | RESPONSÁVEL | TERMINO | COMO? | CUSTO |
| Realizar um estudo de viabilidade para definir o local de abertura da nova loja considerando publico alvo do mercado. | Joana | 15/06/16 | Contratar empresa especializada para fazer este estudo. | R\$10.000,00 |
| Definir os melhores pontos e mais vantajosos através da analise do resultado do estudo da viabilidade. | Gerentes Proprietário | 25/08/16 | Através da análise do resultado da pesquisa realizada pela empresa contratada. | Zero |
| Conhecer os pontos escolhidos. | Gerentes Proprietário | 30/08/16 | Ir conhecer as cidades e bairros escolhidos através da decisão tomada sobre a pesquisa. | Zero |

| AÇÃO | RESPONSÁVEL | TERMINO | COMO? | CUSTO |
|---|--------------------------|----------------|---|--------------|
| Realizar uma pesquisa com os moradores dos bairros e cidade selecionados para verificar a viabilidade e necessidade da instalação da nova loja. | Felipe | 05/09/16 | Através de um questionário aplicado com os moradores dos locais pré determinados. | Zero |
| Definir cidade e bairro de instalação da nova loja. | Gerentes Proprietário | 30/09/16 | Através dos resumos obtidos com a análise e a pesquisa efetuada nas cidades/bairros. | Zero |
| Iniciar o processo de procura do ponto estratégico para a instalação da nova loja. | Marcio | 20/10/16 | Conhecendo a cidade terrenos disponíveis para a compra. | Zero |
| Contratar engenheiro e arquiteto para desenvolver o projeto da nova loja. | Paulo | 25/10/16 | Contatando com o engenheiro e arquiteto que realiza os projetos para o supermercado. | R\$32.500,00 |
| Acertar liberação e taxas de construção. | Marcio | 25/10/16 | Ir atrás das documentações e taxas necessárias para a liberação. | R\$10.000,00 |
| Orçar com as construtoras o valor total para a construção da nova loja. | Maria | 25/10/16 | Apresentar o projeto de construção para as construtoras da região verificando a proposta de cada uma. | Zero |
| Buscar financiamentos para a construção. | Marcio | 25/10/16 | Apresentar o projeto da implementação do novo supermercado para o fiador ressaltando a viabilidade deste, com o objetivo da obtenção de juros menores e parcelas prolongadas. | Zero |

| AÇÃO | RESPONSÁVEL | TERMINO | COMO? | CUSTO |
|---|--------------------------|----------------|--|--------------|
| Contratar a construtora que demonstrou melhor preço, tempo de entrega e qualidade. | Gerentes Proprietário | 20/11/16 | Através dos orçamentos oferecidos. | Zero |
| Iniciar o processo de construção, com supervisão de um responsável do supermercado pela obra. | Felipe Marcio | 05/12/16 | Liberar a construtora para iniciar o projeto e responsabilizar os funcionarios Felipe e Marcio para acompanhar todos os processos de desenvolvimento da nova loja. | 2.500.000,00 |
| Orçar as instalações eletricas, internet, telefone. | Maria | 10/03/18 | Apresentar as necessidades da nova loja quanto a estes itens e verificar os preços, formas de pagamento e prazos de entrega oferecidos pelas empresas. | Zero |
| Contratar a empresa com base nos melhor orçamento quanto a preço, prazo de entrega e qualidade. | Paulo | 25/03/18 | Atravez dos orçamentos oferecidos | R\$60.000,00 |
| Construção física finalizada. | Felipe Marcio | 15/05/18 | Parte física da loja pronta. | Zero |
| Divulgar a contratação de funcionarios para o novo supermercado. | Isabel | 15/05/18 | Divulgando nas mídias da cidade, tais quais: TV, radio, sons automotivos. | R\$2.000,00 |
| Iniciar o processo de marketing de abertura da nova loja. | Felipe | 15/05/18 | Divulgando nas mídias da cidade, tais quais: TV, radio, divulgações em sons, outdoor e panfletos. | R\$10.000,00 |

| AÇÃO | RESPONSÁVEL | TERMINO | COMO? | CUSTO |
|---|---------------------|----------------|---|---------------|
| Iniciar o processo de recrutamento. | Isabel | 15/08/18 | Realizar entrevista com os candidatos inscritos e fazer as seleções de cada setor. | Zero |
| Obter pacote dos sistemas operacionais necessários para a nova loja. | Paulo | 15/08/18 | Contratar empresa responsável pelo sistema da loja filial e estabelecer datas para a instalação. | R\$15.000,00 |
| Contratar arquiteta para desenvolver o projeto interno do supermercado. | Paulo | 18/08/18 | Entrar em contato com o arquiteto que já realiza os projetos para o supermercado. | R\$30.000,00 |
| Com base no projeto do arquiteto orçar a compra dos equipamentos e moveis da nova loja. | Maria | 20/10/18 | Apresentar as necessidades da nova loja quanto a estes aspectos e verificar os preços, formas de pagamento e prazos de entrega oferecidos pelas empresas. | Zero |
| Comprar os equipamentos e moveis da nova loja com base no melhor orçamento. | Felipe Arquiteto | 30/11/18 | Atravez dos orçamentos oferecidos | R\$300.000,00 |
| Instalar e receber equipamentos e moveis da nova loja. | Felipe Marcio | 10/01/19 | Instalando e recebendo os equipamentos e moveis da nova loja. | Zero |
| Instalar o sistema contratado. | Felipe | 10/01/19 | Com a empresa contratada. | Zero |
| Treinar os funcionarios contratados. | Isabel | 10/03/19 | Através de treinamentos específicos para cada setor. | Zero |

| AÇÃO | RESPONSÁVEL | TERMINO | COMO? | CUSTO |
|--|-------------------|----------|--|-------|
| Iniciar o estoque. | Marcio Felipe | 10/03/19 | Realizando pedidos das mercadorias para os fornecedores. | Zero |
| Realizar os ultimos ajustes em todos os setores. | Todos envolvidos. | 10/05/19 | Visualizando a funcionalidade do supermercado no total. | Zero |
| Realizar a inauguração da nova loja. | Paulo | 10/06/19 | Loja pronta. | Zero |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Acima foi detalhado o plano de ação para a construção da nova filial do supermercado em estudo. Neste, foi exposto o processo de decisão do local de instalação até a finalização da construção e sua inauguração com o mercado em funcionamento, que levaria em média 3 (três) anos e 1(um) mês para a conclusão e custaria em média R\$2.969.500,00. O tempo e valores podem ser alterados devido as possíveis mudanças das variáveis que não podem ser controladas.

É importante salientar que as datas foram definidos conforme a disponibilidade da empresa e o tempo previsto pelas empresas contratadas.

O controle das estratégias será apresentado no capítulo a seguir através do *Balanced Scorecard*.

4.3.7 Controle das estratégias

O controle da estratégia vai ser realizado através da ferramenta *Balanced Scorecard*. Esta ferramenta tem a função de medir a gestão de desempenho. Sendo assim, para cada estratégia é definido uma meta para esta meta existe um indicador.

Sendo assim, o controle das estratégias do supermercado em estudo será aplicado através da Tabela 10.

Tabela 10: Controle das estratégias do plano de ação pelo *Balanced Scorecard*.

| OBJETIVOS | ESTRATÉGIA | INDICADOR | METAS |
|--|---|----------------------------------|--|
| Reduzir a Inadimplência. | Estratégia 1: Estimular as vendas no cartão de crédito e avista. | Relatório de Informações Diárias | Aumentar em 10% as vendas avista e em 20% as vendas no cartão de crédito. |
| Negociação de prazos. | Estratégia 1: Estabelecer normas de negociação para aumentar os prazos de pagamento que podem ser estabelecidos com o tempo mínimo de 30 (trinta) dias. | Relatório de Informações Diárias | Atingir 60% da carteira de fornecedores com este montante, sobre as compras. |
| Mix de produtos diferenciados. | Estratégia 1: Procurar novos fornecedores e estabelecer parcerias. | Relatório de Informações Diárias | Aumentar em 10% o mix de produtos empresa. |
| Aprimorar a divulgação da empresa. | Estratégia 1: Investir em campanhas de marketing através de mídias como: TV, rádios e outdoor, levando a divulgação para toda a cidade. | Relatório de Informações diárias | Investir mensalmente 50% a mais do que é investido atualmente em mídias de divulgação. |
| Capacitar colaboradores com foco em atendimento. | Estratégia 1: Proporcionar treinamentos com foco no atendimento. | Pesquisa de satisfação | Aumentar em 30% a qualidade no atendimento. |
| Organização da loja | Estratégia 1: Implementar o sistema 5s (utilização, disciplina, saúde, limpeza e ordenação) dentro de todos os setores da organização. | Auditorias internas | Ter o sistema 70% implementado 1 (um) mes do inicio de sua implementação. |
| Manter a loja abastecida. | Estratégia 1: Qualificar os funcionários para repor as mercadorias de forma eficiente e eficaz. | Sistema ERP. | Melhorar em 35% o abastecimento da loja. |
| Estacionamento coberto. | Estratégia 1: Construção do estacionamento coberto. | Plano de Ação. | Finalizar a construção 1 (um) mês antes do período determinado. |
| Nova loja. | Estratégia 1: Construção da nova loja. | Plano de ação. | Finalizar a construção 2 (dois) meses antes do período determinado. |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A tabela acima demonstra o controle das estratégias propostas no início desta pesquisa. Os objetivos e estratégias estão separados por cores, cada cor representa um setor da organização.

Além dos objetivos de investimentos que já possuem o plano de ação formulado, foi realizado o controle das estratégias dos outros setores que ficam como sugestão para que a empresa de continuidade no planejamento estratégico.

Com isto foi determinado as metas para realizar cada objetivo, junto as metas foi elencado um indicador de controle para estes.

Quando objetivos são estabelecidos é de suma importancia criar metas e apontar indicadores para verificar a realização das atividades para que se chegue ao objetivo final.

Esta tabela de controle é ecenssial para a conclusão do planejamento estratégico, deste modo torna mais importante ainda sua aplicação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo é referente a aplicação de um planejamento estratégico para um supermercado de médio porte localizado na cidade de Criciúma /SC.

A formação da ideia desta pesquisa se deu início quando o pesquisador, que também é funcionário do supermercado em estudo percebeu a necessidade de um planejamento para a melhoria contínua e expansão do mesmo por meio da fundação de uma nova loja.

Com isso pode-se formular o objetivo geral proposto para esta monografia, que é Identificar as ações necessárias para a implementação de uma nova loja para o supermercado de médio porte localizado em Criciúma – SC, utilizando o planejamento estratégico como ferramenta de execução.

Com o objetivo geral devidamente formulado especificam-se através dos objetivos específicos as etapas para a conclusão do objetivo geral, deste modo os objetivos específicos são: Coletar e analisar os dados da instituição em estudo; Diagnosticar os objetivos estratégicos da instituição; e Propor um planejamento estratégico adequado para a empresa, um painel de indicadores para controle das metas com foco contemplando ações para expansão por meio do *Balanced Scorecard*.

Diante destes aspectos, tornou-se necessário a realização da fundamentação teórica que argumenta sobre os temas que foram utilizados neste estudo, tendo como principal objetivo otimizar e facilitar a leitura deste.

Por fim, com estes elementos devidamente concluídos, o pesquisador iniciou a experiência de pesquisa.

A pesquisa iniciou com a coleta e apresentação dos dados do supermercado em estudo, detalhando um pouco da trajetória deste, os produtos oferecidos, o mercado de atuação e toda a estrutura organizacional detalhada no organograma elaborado pelo pesquisador com o auxílio da organização.

Posteriormente iniciou-se o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico para o supermercado, para isso foi elaborado a missão visão e valores da organização e análise SWOT.

O supermercado em estudo já possuía uma missão, está apenas foi atualizada pelo pesquisador mantendo a estrutura da que já existia, quanto a visão e valores e análise SWOT estes foram formulados.

Com estes dados estruturados o próximo passo foi o desenvolvimento dos objetivos da organização, e as suas possíveis estratégias. Esta etapa foi de extrema importância para a pesquisa, pois detalhou e delineou todos os setores da organização apontando as possíveis melhorias e as estratégias para aplicação destes.

Com os objetivos e estratégias determinadas, iniciasse o processo de construção do plano de ação. O plano de ação foi realizado referente aos objetivos e estratégias de investimento, que eram a construção da cobertura do estacionamento da loja matriz e a construção da loja filial

O plano de ação sobre a construção da cobertura do estacionamento da matriz foi um plano mais básico, contendo apenas 4(quatro) itens a serem executados, porém é um investimento de grande importância para o supermercado em estudo.

Já o planejamento da construção da nova loja é um planejamento mais estruturado e com grandes etapas a serem realizadas.

Após o plano de ação devidamente montado foi realizada a tabela de controle das estratégias por meio do *Balanced Scorecard*. Com este foi possível criar metas e definir as ferramentas para avaliar a realização destas.

Aqui salienta-se o cumprimento dos objetivos específicos propostos no início desta pesquisa, ou seja, a coleta e análise dos dados da instituição estudadas o diagnosticado os objetivos e estratégias da instituição e por fim a elaboração do planejamento estratégico com o controle das metas do plano de ação por meio do *Balanced Scorecard*.

Deste modo, conclui-se o objetivo deste trabalho de realizar o planejamento estratégico da empresa em estudo com foco na realização de um plano de ação para a construção de uma nova loja, sendo assim foi possível perceber que a empresa em estudo possui uma grande capacidade de crescimento.

Além da grande oportunidade de mercado da implementação de uma nova loja, percebe-se que a empresa e está sempre em busca de melhorias para beneficiação da organização.

A sugestão para a empresa seria a aplicação do plano de ação junto com o controle por meio do *Balanced Scorecard* para os outros setores já que as estratégias montadas beneficiariam positivamente a organização.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho. **Planejamento estratégico e competitividade na saúde**. São Paulo: Saraiva, 2015.

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, Gestão empresarial / Fae School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

ALDAY, H. E. C. O planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p. 14 e 15, maio/ago. 2000.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSEF, Silvia. **Análise SWOT como ferramenta para um planejamento de marketing de excelência**. 2014. Disponível em:<
<https://www.questionpro.com/blog/pt-br/contente-a-analise-swot-focada-nos-clientes-na-sua-proxima-reuniao-de-planejamento-de-marketing/>> Acessado em:05 de abril de 2015.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2004.

BEZERRA, Filipe. Stakeholders – do significado a classificação. 2014. Disponível em:<
<http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>> Acessado em: 14 de março de 2016.0

BILLA, Renan; SILVA, Cristina Araujo; SANTANA, Michele Amaral. **O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE CONTROLE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO**. 2015. Disponível em:<
<http://www.posgrad.mecanica.ufu.br/posmec/15/pdf/posmec053.pdf>> Acessado em: 29 de janeiro de 2016.

CHANDLER, A. Strategy and structure. MA: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração estratégica**: teorias, processos e prática. 3.ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 7.ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO Arão. **Planejamento estratégico**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prêntice Hall, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162p.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 2003.

DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. São Paulo: Brasport. 3°. 2010. Disponível em:
<https://books.google.com.br/books?id=jQ_JOBtvgBAC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false > Acessado em: 28 de janeiro de 2016.

FAGUNDES, Rosival. **A “Matriz Swot” do Brasil**. 2010 Disponível em:
www.administradores.com.br acesso em: 14 de março de 2016.

FARIAS, CAMILA. ANÁLISE SWOT. 2010. DISPONÍVEL EM:
[HTTP://WWW.INFOESCOLA.COM/ADMINISTRACAO /ANALISE-SWOT/](http://www.infoescola.com/administracao/analise-swot/)
ACESSADO EM: 27 DE JANEIRO DE 2016.

FERREIRA, Getúlio Apolinario. **Visão Geral do Planejamento Estratégico e sua Importância para a Saúde da Empresa**. 2011. Disponível em:<
<http://www.folhavoria.com.br/economia/blogs/gestaoresultados/2011/10/22/visao-geral-do-planejamento-estrategico-e-sua-importancia-para-a-saude-da-empresa/>>
 Acessado em: 14 de março de 2016.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FNQ – Fundação nacional da qualidade. Entenda a importância do planejamento estratégico. 2014 Disponível em:< <http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/entenda-a-importancia-do-planejamento-estrategico>> Acessado em: 14 de março de 2016.

GIL, Edson. **Afinal o que é estratégia?**: Todos querem. Todos procuram. Todos estudam, mas finalmente o que é estratégia?. 2005. Disponível em:<>Acessado em 15 de março de 2016.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 1, p. 05-26, 1983.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. São Paulo: manole, 2004.

KICH, Juliane Ines Di Francesco. **Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LUNKES, João Rogério. **Manual de orçamento**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: bookman, 4°. 2007. Disponível em:<
<https://books.google.com.br/books?id=6mPVdRmBYdIC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>> Acessado em: 28 de janeiro de 2016

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry. Et. al. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS Filho, Paulo. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PÁDUA, Elisabete m. M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. São Paulo: Papyrus, 2004.

PINHEIRO, José Mauricio dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SABINO, Gabriela. **O que é um plano de ação?**. 2015. Disponível em:<
<http://www.radardeprojetos.com.br/2015/04/o-que-e-um-plano-de-acao.html>>
Acessado em: 28 de janeiro de 2016.

SÁ, Carlos Alexandre; MORAES, Jose Rabello. **O orçamento estratégico**: uma visão empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

STRATÉGIA. **Tipos de estratégia**. 2000. Disponível em:
<http://www.strategia.com.br/Alunos/2000-2/Estrategia/tipos.htm> Acessado em: 16 de março de 2016.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: 3. ed. Pioneira Thomson Learning, 2006.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005

STONER, James A. F; FREEMAN R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.